

Une démarche socialement responsable en Tunisie : le cas de l'entreprise d'exportation de dattes Boudjebel VACPA

Insaf Ayari

Doctorante, Université de Tunis-Carthage et Université
Montpellier 1, Ecole doctorale EDEG
Laboratoire LAMES du CIHEAM-Montpellier



Abderraouf Laajimi

Professeur, Institut National Agronomique de Tunisie
(INAT)



La RSE : une forme de transition vers une économie sociale et solidaire ?

Contrairement à une idée reçue qui voudrait faire d'elle un nouveau paradigme ou une mode managériale, l'idée de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est relativement ancienne et trouve son fondement dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle telles que la philanthropie corporative ou le capitalisme paternaliste (Gond et Igalens, 2012).

Cependant, l'effondrement économique suite à la crise de 1929 et la perte de prestige social des dirigeants et des entreprises ont eu pour conséquence l'apparition d'une méfiance du grand public vis-à-vis des entreprises et la mise en berne des discours relatifs à la RSE (Gond et Igalens, 2012).

La notion de la RSE resurgit à partir des années 1950, étant alors considérée comme un véritable vecteur de légitimation des entreprises et du système capitaliste (Acquier et Gond, 2007). Elle vient répondre à ces enjeux de légitimation avec la présence d'entreprises américaines dont certaines ont vu leur taille augmenter dans des proportions inégalées et qui sont perçues comme une menace directe pour le bon fonctionnement des marchés et de la démocratie. Une accélération du développement du concept de la RSE a été observée depuis la décennie 1970 avec l'apparition de la notion de parties prenantes dans la définition de la RSE et de la notion de responsabilité de l'entreprise envers la société (Carroll, 2008) ou encore du concept de la *Corporate social performance* en 1979. D'un point de vue normatif, nous avons assisté depuis les années 1980, à l'émergence des règles, notamment par la mise au point de référentiels internationaux, tels que le *Global Reporting Initiative*, des codes de conduite des entreprises ou des certifications, normes ou labels jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux (Bouyouf, 2010). Actuellement, il s'agit d'une intégration complète de la RSE dans les stratégies de management et la gouvernance des entreprises (Carroll, 2008). Les chercheurs et les acteurs économiques envisagent la RSE à l'aune du développement durable (Lefebvre et Radu Lefebvre, 2012).

En plus des standards internationaux qui sont devenus accessibles à toutes les entreprises, il émerge une tendance orientée vers l'adoption de nouveaux codes de conduites ou de chartes éthiques de la part des entreprises. Cela concerne les entreprises qui se prononcent comme les plus innovantes, qui cherchent à proposer de nouvelles offres sur le marché et à adopter de nouvelles approches afin de se différencier de leurs concurrents et améliorer leur image de marque.

Les pratiques de différenciation à travers l'engagement social des entreprises, en tant que nouvel instrument de marché, commencent à se développer en particulier dans les pays du bassin méditerranéen, dont la Tunisie. On assiste ainsi à une évolution, qui reste encore modeste, de l'attitude des entreprises agro-industrielles de ce pays dans ce sens. Ce tissu d'entreprises est constitué majoritairement de PME/PMI cherchant à s'ouvrir sur le marché international qui, à ce jour, laisse voir un intérêt émergent aux valeurs de la RSE. Le secteur d'exportation des dattes, un des secteurs touchés par cette évolution, en témoigne. En effet, la Tunisie est le premier pays qui a commencé à commercialiser des dattes certifiées équitables.

Les dattes « *Deglet Nour* » : une richesse de l'économie agricole tunisienne

Afin de s'adapter à la conjoncture actuelle difficile et délicate et à répondre au défi de la libéralisation, s'ouvrir à l'international s'avère être nécessaire. De ce fait, et vu la vocation en grande partie agricole de la Tunisie, la place qu'occupent les produits de l'agriculture dans l'ensemble des exportations reste incontestable. Tel est le cas des dattes tunisiennes, considérées comme l'une des richesses de l'économie du pays. En effet, ce secteur joue un rôle très important dans le sud tunisien sur le plan socio-économique, écologique, historique et culturel. Il forme le pilier de l'économie des régions du sud-ouest du pays à savoir le « *Djérid* » et « *Nefzaoua* » où le palmier dattier représente la principale culture sur laquelle est basée, presque entièrement, l'économie régionale. Actuellement, la palmeraie tunisienne couvre une superficie d'environ 40 000 hectares, correspondant à environ 5 380 000 palmiers avec 78% de productivité (Ministère de l'Agriculture, 2013).

Au niveau des exportations, le secteur dattier, important pourvoyeur de devises, contribue pour environ 12% dans l'ensemble des exportations agricoles et agroalimentaires (Ministère de l'Agriculture, 2013). La datte occupe le 3^{ème} rang des produits exportés par le pays après l'huile d'olive et les produits de la mer. Sur le plan mondial, la Tunisie est classée premier pays exportateur en termes de valeur (à peu près 211 millions de dollars US) et quatrième en termes de volume (environ 87 000 tonnes en 2011) selon les données de la FAO.

Toutefois, et avec un souci de diversification des marchés, de recherche à parcourir de nouveaux horizons à la fois rémunérateurs et durables en réponse à une demande répondant à des cahiers des charges contraignants imposés par des acheteurs de plus en plus attentifs au respect des normes, les acteurs économiques se positionnent de plus en plus vis à vis de différentiels internationaux, de signes de qualité et de labels leurs permettant de se différencier de leurs concurrents et de suivre la tendance sur le marché international.

Ainsi, avec une structure du marché agricole mondial constituant un élément révélateur des écarts existants entre les objectifs d'un marché libre et la dynamique réelle entre les acteurs, les agents économiques les plus forts sont ceux qui dominent le marché et définissent les règles du jeu. C'est en réponse à cette situation qu'il y a eu montée des préoccupations sociales et environnementales et que des démarches relevant de la responsabilité sociale se sont développées.

De ce fait, et avec une conjoncture de recherche de différenciation dans un environnement concurrentiel, les entreprises tendent à converger vers l'adoption de plus de démarches de RSE, devenue un véritable enjeu stratégique. La question qui se pose à ce niveau est la suivante: s'agit-il d'une nouvelle approche de maximisation du profit à travers un changement de pratiques ou d'une orientation vers des démarches sociales plus justes et équitables ?

Le cas auquel nous nous sommes intéressés est celui d'une entreprise d'exportation de dattes tunisiennes qui a choisi d'agir en tant qu'entité solidaire au sein de la société en ayant recours en particulier à un outil économique qui est le label équitable.

L'entreprise « VACPA » : l'accomplissement d'un effort social et équitable

La société « VACPA » (Valorisation et conditionnement du produit agricole) suscite de l'intérêt et une spécificité à plus d'un titre. Créée en 1982, elle a fait preuve au cours des années d'une évolution réussie, en se spécialisant pour devenir un leader dans le conditionnement et l'exportation de dattes tunisiennes notamment la variété « *Deglet Nour* » avec une part de marché de 12% du total tunisien exporté en volume et de 15% en valeur. Cette firme exporte dans plus de 24 pays grâce à la multitude de référentiels dont elle dispose à savoir l'ISO 9001, 22000, 14001, GlobalGap, Bio, IFS, BRC et commerce équitable.

Durant ces dernières années, l'entreprise s'est orientée vers une démarche socialement responsable dans le but de s'imposer aussi bien à l'amont qu'à l'aval de la filière. En effet, la sécurisation de l'approvisionnement et la maîtrise de l'amont sont considérées comme étant l'un des principaux objectifs de la firme. Il s'agit également d'encourager les agriculteurs à appliquer de nouvelles techniques culturales et à améliorer la qualité de leur production. De plus, et avec une activité informelle en amont et l'absence d'une grille de qualité à suivre, l'entreprise a opté pour la mise en place d'une filière équitable en partie afin d'organiser ses relations avec les agriculteurs et les collecteurs, qui représentent un maillon incontournable dans la chaîne de valeur.

Ainsi, et dans le cadre d'un programme de sécurisation de l'approvisionnement instauré par l'entreprise et de son engagement dans une démarche RSE, elle s'est impliquée dans un processus de collaboration durable et mutuellement profitable avec les producteurs de la région de Tozeur à travers la création du centre « Hazoua Dattes » en partenariat avec un collecteur de la région.

La démarche citoyenne de l'entreprise s'est reflétée par la création d'un fond social dédié aux agriculteurs appartenant au groupement de producteurs de « Hazoua Dattes » et produisant des dattes équitables, leur approvisionnement en intrants (pesticides et engrais) et leur sensibilisation et formation technique. Ne pouvant pas bénéficier des instruments de crédit conventionnels, l'entreprise contribue à l'amélioration de la trésorerie de ces producteurs et les aide à faire face à des besoins en financement urgents.

Au niveau de son usine, la démarche sociale est considérée comme étant une clé de réussite de l'entreprise. En effet, il s'agit d'un outil de développement de la motivation des travailleurs. Il est ainsi indispensable d'assurer un climat de travail favorable et encourageant aux ouvriers. Outre cela, l'entreprise cherche à se différencier de ses concurrents et de suivre la tendance sur le marché international à travers son engagement social. Cet engagement lui permet d'avoir l'image d'une entreprise citoyenne impliquée en amont (auprès du maillon le moins favorisé de la chaîne), de garantir la fidélisation et de répondre à la demande de ses clients et d'être un bon argument de vente.

La RSE : s'adapter à un nouveau mode d'action

L'engagement de « VACPA » s'avère relativement récent. En effet, ce n'est qu'à partir de 2007 que la certification équitable a été acquise par la firme. Des primes annuelles sont destinées aux agriculteurs adhérant au groupement de producteurs « Hazoua Dattes », un chiffre qui n'a presque pas évolué depuis 2010. Ceci revient à une faible demande en dattes certifiées équitables sur le marché international et un potentiel de production du groupement de producteurs qui va au-delà de cette demande. Cette prime perçue, ne dépassant pas la moyenne de 100 euros par agriculteur, ne représente pas un apport significatif. Ces agriculteurs, n'ayant pas d'accès à l'information sur le marché mondial, reprochent parfois à l'entreprise de ne pas tenir ses promesses lors de la mise en place de la filière équitable.

Par ailleurs, l'entreprise cherche à impliquer ces agriculteurs dans son système en tant que partenaires à travers l'organisation de réunions périodiques, de séminaires de vulgarisation et de formations pour l'intégration de nouvelles techniques culturales, afin de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et garantir la maîtrise d'un approvisionnement régulier et de qualité. Cependant, environ 85% des agriculteurs appartenant à la filière équitable perçoivent mal les implications et les apports d'une telle démarche et exigent seulement une hausse des prix de vente de leurs dattes.

Une relation de partenariat est également entretenue avec 13 centres de collecte à ce jour. Il s'agit de relation à intérêt mutuel où la VACPA assure à ces centres une activité tout au long de l'année et non pas uniquement lors de la campagne annuelle, ce qui lui permet de soustraire une partie de ses activités à l'achat (tri, fumigation, etc.) afin de répondre à une demande de plus en plus accrue sur le marché international durant les périodes de pointe.

La délocalisation d'une partie de l'activité de l'entreprise permet une création d'emploi au sud de la Tunisie, une intégration de la politique de qualité et donc une ouverture sur le marché et le développement d'une des régions défavorisées du pays. Au nord, des actions sociales sont également élaborées au niveau de l'usine de conditionnement des dattes dans le but de renforcer le sentiment d'appartenance du personnel. Ainsi, des aides financières sont attribuées aux ouvriers en cas de problèmes de santé ou encore à l'occasion des fêtes religieuses, etc. ainsi que l'octroi de prêts pour les salariés. Un transport quotidien est également mis à la disposition des ouvriers.

Conclusion

Dans un environnement post-révolutionnaire, la Tunisie se trouve en mutation sociale, économique et politique. Les entreprises se trouvent au cœur de ce mouvement car elles sont des moteurs de la croissance économique du pays. Ceci étant, et dans un souci d'adaptation au contexte tunisien dénonçant le chômage, la pauvreté et l'inégalité, les entreprises ne se voient pas limitées à leur simple rôle économique. Elles adhèrent également aux pratiques d'engagement envers la société et l'environnement; un nouveau courant qui commence à prendre place. L'action qui possède le plus de poids, vu le contexte actuel national, est la contribution à l'amélioration des revenus des employés afin de lutter contre la pauvreté et donc participer au développement de la situation de la main d'œuvre et de leurs régions.

L'initiative de l'entreprise « VACPA » s'inscrit dans cette tendance observée en Tunisie. Impliquée dans un des secteurs agroalimentaires les plus stratégiques, l'entreprise commence à récolter les fruits de son engagement en renforçant le développement du secteur tout en répondant aux exigences de la transition post-révolution. Ceci reste encore modeste dans l'attente de plus d'engagement de la part des acteurs intervenant tout au long de la chaîne de valeur. Mais dans la quête d'une croissance plus inclusive en Tunisie, il s'agit assurément d'un exemple encourageant.

D'autre part, la recherche d'un développement régional équitable est l'un des fruits de la révolution. En effet, la Tunisie connaît une disparité régionale notable avec une inégalité de répartition de ressources allouées notamment au service de l'agriculture. Ainsi, avec des problèmes d'équilibre social au cœur de la conjoncture actuelle du pays, on serait tenté de se demander si l'approche de la RSE pourrait être en mesure de contribuer au développement d'une agriculture sociale et solidaire ?

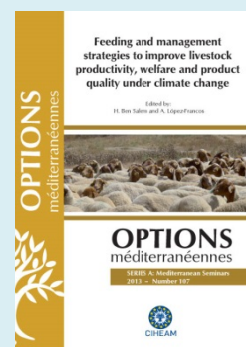
Bibliographie / Plus d'informations

- Aquier A., Gond J.-P. (2007). *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: A la (re)découverte d'un ouvrage fondateur*, Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen. Finance Contrôle Stratégie, Juin 2007, vol. 10, n. 2, p. 5-35.
- Carroll A.-B. (2008). « *A history of corporate social responsibility Concepts and practices* ». In Crane A., McWilliams A., Matten D. et al. (ed). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press. p. 19-46.
- Gond J.-P., Igalens J. (2012). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. 3ème éd. Paris : Presses universitaires de France. 127 p.
- Lefebvre V., Radu Lefebvre M. (2012). « *La responsabilité sociale de l'entreprise: contrainte ou révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur ?* », Cahier de recherche ISC Paris, n. 2012/4.



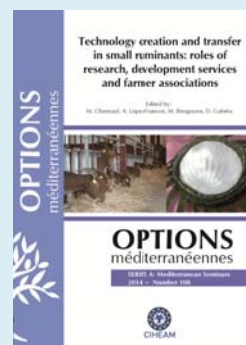
Options Méditerranéennes

Open Access System
*Forty Years of Scientific Production
freely available!*



Options Méditerranéennes is a collection of scientific papers intended to aid the development of Mediterranean Agriculture. It has been edited and published by CIHEAM since 1970.

The collection reflects and highlights the work done by CIHEAM's four agronomic institutes in the fields of scientific research and cooperation and brings together lecturers-researchers and experts in the fields from both shores of the Mediterranean.



om.ciheam.org